

بعض قضايا الثقافة في مصر بيت التخطيط .. والتنفيذ

بدر الدين أبوغازي

نشرنا في العدد السابق مقالا للسيد بدر الدين أبوغازي تحت عنوان « السياسة الثقافية — مشكلات عالمية .. ونظرة على التجربة المصرية » تناول فيه سيادته التعريف بجوانب الموضوع وتحديد مفهوم الثقافة لدى الدول كما عرض سيادته لمشكلات التخطيط في مجال الثقافة وكذلك علاقة أجهزة العمل الثقافي بمشكلات التنظيم الإداري وجهود المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) في هذا الصدد . كما تحدث أيضا عن مشكلات التمويل . ثم ألقى نظرة على التجربة المصرية ، وانتهى بالتأكيد الى حاجتنا لانشاء مجلس قومي للثقافة .

في هذا العدد يحدثنا سيادته — استكمالا للموضوع السابق — عن بعض قضايا الثقافة في مصر ، بين التخطيط .. والتنفيذ . ولا ريب فالحديث عن التخطيط والتنفيذ وما بينهما من شقة قد تضيق حيناً وقد تتسع أحيانا — حديث طويل . وفي مجال الثقافة يتميز هذا الموضوع بميزات منفردة ، لان التخطيط للثقافة قد يجذب المسؤولين عنه الى التحليق في أطراف من الاحلام ، كما أن كثيرا ما تتشكل برامج العمل الثقافي وفقا لاهواء عاطفية وميول شخصية وتمصب لدارس فنية معينة ، دون التزام بموضوعية التخطيط مما يصعب معه تحديد واع الاولويات وتعرف حقيقى على الاحتياجات . وهذا لا يعنى أن مشكلات الثقافة تنحصر في نطاق التخطيط ، بل على العكس فالتنفيذ — مع وضوح الاهداف — كثيرا ما يعانى صعوبات وتعقيدات وقصورا قد تهدد البناء الثقافي في بعض جوانبه . وينتهي السيد الكاتب ، باستعراضه لمختلف الأنشطة الثقافية المختلفة .

أساليب متميزة في الادارة والتنظيم واقتباس ما يلائم تلك الاجهزة من معطيات الفكر الإداري الحديث ، كانت تلك اللقاءات التي دعا اليها اليونسكو في موناكو سنة ١٩٦٧ ، وفي بودابست سنة ١٩٦٨ وفي دكا سنة ١٩٦٩ والتي انتهت بمؤتمر البندقية سنة ١٩٧٠ وما تتابع فيها من دراسات شاملة لقضايا الثقافة تحت عنوان « السياسة الثقافية » التي تناولت بالدرجة الأولى مشكلات التخطيط والادارة في مجال الثقافة (*) .

ادراكا لاهمية الادارة العلمية في مجالات العمل الثقافي ، واحساسا بحاجة أجهزة الثقافة الى

بدر الدين أبوغازي

وزير الثقافة الاسبق

سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها « السياسة الثقافية — مشكلات عالمية — ونظرة على التجربة المصرية » .
نشر في عدد أكتوبر ١٩٧١ — العدد الثاني — المجلد الرابع .

وقد كشفت هذه الدراسات عن تعذر رسم معالم لسياسة ثقافية موحدة تصلح لكل الدول، فالسياسة الثقافية لكل دولة تتشكل وفقا لقيمتها الاجتماعية وأوضاعها الاقتصادية وأهدافها وأولويات العمل الثقافي حسب احتياجاتها .

غير أن أمرا ما كان ماثلا بصورة واضحة من خلال الدراسات والمناقشات ، ذلك أن نجاح السياسة الثقافية وبلوغ أهدافها رهن بارتباط التخطيط بأهداف واضحة وواقعية وبتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف وتنظيمها في مسار منطقي حتى يحقق التخطيط غايته ويأتى التنفيذ متسقا مع الأهداف .

ما أبعد الشقة بين التخطيط والتنفيذ في غيبة الفكر الإداري المستنير والتوجيه الواعي ، وما أقرب البعد بينهما إذا ما توافرت إرادة التنظيم وتحقق اتساق التخطيط مع التنفيذ في إطار من الواقعية .

ذلك هو التحدى الذى تواجهه أجهزة الثقافة عامة وهو التحدى الذى واجهه العمل الثقافي في مصر منذ بدأت معالمه في ظل وزارة الإرشاد القومي سنة ١٩٥٧ ثم تبلور بقيام وزارة الثقافة والإرشاد القومي في يوليو ١٩٥٨ واستقلال الثقافة عن الإرشاد بعد ذلك ثم اندماجها مع الإعلام في وزارة واحدة سنة ١٩٧١ .

تجربة ثلاثة عشر عاما من العمل الثقافي مرت بها مصر تلاحق خلالها ايقاع التغيير ، وبرزت أثناءها قضايا لها من ثقلها ما حجب عن الرؤية

كثيرا من الملامح المشرقة والمنجزات الكبيرة التى تحققت خلال هذه السنين من عمر وزارة الثقافة في مصر .

ولقد القينا في المقال السابق نظرة عامة على التجربة المصرية ، وأبرزنا الحاجة الى قيام مجلس قومي للثقافة يستطيع أن يتمثل مفهوم الثقافة ومطالبها ، وأن يضع الخطط اللازمة للعمل الثقافي فتتلقاه عنه أجهزة التنفيذ وتنهض بأمره كخطة قومية ثابتة لا تتغير بتغير الوزراء .

ذلك أمر من شأنه أن يحقق للتجربة المصرية الاستقرار ويجنبها عثرات التغيير .

وتناولنا أيضا بعض ما تحقق من تنظيم لأجهزة العمل الثقافي اتفق في الكثير مع توصيات اليونسكو وحققت احتياجات تدخل في مجال أولويات العمل الثقافي .

غير أن قضايا الثقافة في مصر ما زالت في حاجة الى بحث أشمل لنتبين موقفها بين التخطيط والتنفيذ ، ولنستظهر الأسباب التى تشد العمل الثقافي الى وراء وتعوق حركته صوب أهدافه . وقبل أن نعرض لهذه القضايا فان ملامح البحث تدعونا الى الإشارة الى بعض الشواهد العامة المستخلصة من التجارب العالمية في إدارة العمل الثقافي ومن واقع الاتصال بالتجربة المصرية وممارستها .. ومحصلة هذه الشواهد :

١ - ان خطة طويلة للسياسة الثقافية وان كانت مطلبا من مطالب التخطيط الا أن قلة من

الدكتور عبد العزيز حجازى رئيسا لاتحاد جمعيات التنمية الادارية

**انتخب مجلس إدارة اتحاد جمعيات التنمية
الادارية بالأجماع السيد الدكتور عبد العزيز
حجازى وزير الخزانة ووزير التنمية الادارية
ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رئيسا
لمجلس إدارة الاتحاد ، وذلك بجلسة المجلس
المنعقدة في يوم الاحد ١٢ ديسمبر الماضى .**

الدول هي التي وفقت حتى الآن في وضع هذه الخطط وتحقيق الترابط بين الفكر والعمل ، بين التخطيط والتنفيذ وادخال الثوابت والمتغيرات في الحساب ، مع مراعاة كثرة المتغيرات في مجال العمل الثقافي .

٢ - ان واقعية برامج العمل الثقافي شرط اساسي لتحقيقها .. وهذه الواقعية تتطلب وضوحا في الاهداف وتمثلا لمهمة الاجهزة الثقافية وتقييما موضوعيا وواقعيا للامكانيات المادية والبشرية المتاحة حتى يتسنى وضع برامج قابلة للتنفيذ .

ذلك انه ما من شيء يثبط الهمم أكثر من رسم خطط طموحة وخيالية تصطدم بواقع الامكانيات فتتعثر في التنفيذ بعد ان تكون الطاقات المتاحة قد ذهب كلها أو معظمها بددا .. في مجال التخطيط للعمل الثقافي من عوامل الاغراء ما يجذب المسئولين الى طموح الاحلام أو التفكير الخيالي كما ان كثيرا ما تتشكل برامج العمل الثقافي وفقا لاهواء عاطفية وميول شخصية دون التزام موضوعية التخطيط والتجرد من الميل الخاص الى بعض المشروعات الثقافية على حساب الأولويات والاحتياجات .

كذلك فان الاهداف الواضحة في مجال العمل الثقافي تيسر أمر الادارة عن طريق الاهداف كأصل من أصول فلسفة العمل الإداري ، على عكس الاهداف المحلقة التي يصعب الامساك بها وانضباطها مما يؤدي الى تشتت طاقات التنفيذ .

٣ - ان قصور الاعتمادات التي تخصص للثقافة ، وتلك ظاهرة عالمية تعاني منها كثير من الدول الكبرى ، فضلا عن الدول النامية ، تدعو الى الفصل بين التخطيط المستقبلي والبرنامج العاجل والى الحرص على التزام أكثر أساليب التنفيذ اقتصادا ووفاء بالغرض في نفس الوقت ، والى تحقيق أكبر قدر ممكن من توازن الانفاق والاقتل من الفاقد وتخفيض التكاليف .

كل ذلك مع مراعاة اعطاء الاولوية للمشروعات والانشاءات الثقافية الأساسية التي لا تتوافر مقومات الخدمات الثقافية بدونها مع ارجاء الانشاءات والمشروعات التي تدخل في مجال الترف الثقافي .. ولا بد من مغالبة عوامل الجاذبية . والبريق في هذه المشروعات وترجيح الحاجة على الترف .

٤ - أن التفكير في أي مشروع ثقافي جديد ينبغي أن يدخل في اعتباره ظروف العمل وامكانيات البشر التي تصلح للاضطلاع بهذا المشروع ، باعتباره بعدا مؤثرا في نجاحه . وكثيرا ما يكون هذا البعد غير ملحوظ عند التخطيط للمشروعات الثقافية . وليست منشآت الثقافة بناء باذخا يقام ولكنها قبل ذلك كله بناء يتحقق أثره بمن يقوم على ادارته من افراد يتوافر لهم القدرة والفهم ووضوح الهدف .

لقد تتابعت الخطط الخمسية في فرنسا لتطوير المتاحف القائمة وانشاء متاحف جديدة . ولكن الخطة الخمسية التي انتهت في سنة ١٩٧٠ لم تحقق سوى ٣٦٪ من اهدافها بسبب قصور الاعتمادات ونقص الامكانيات البشرية وعلى الأخص التراخي في اعداد أمتاء المتاحف والرواد الثقافيين اللازمين لبعث الحركة والحياة في هذه المنشآت الثقافية .

ومع ذلك فقد تصدت الحكومة لمشروع ثقافي طموح يتمثل في اقامة مجمع ثقافي ضخم «Le Centre National Beaubourg» يشمل مجموعة من المتاحف والبراسم والمسارح وقاعات العرض والموسيقى تتراوح تكاليف اقامته بين ٨٠ ، ١٠٠ مليون فرنك وتتطلب نفقات جهازه الوظيفي وادارته وصيانته من ٣٠ الى ٤٠ مليون فرنك سنويا في حين لا يتجاوز ما يخصص لكل المتاحف الفرنسية ١٣٤ مليون فرنك .

وقد اثار هذا الاتجاه جدلا كبيرا حول توازن خطة العمل الثقافي في مجال المتاحف بسبب قصور الاعتمادات ونقص الاعداد البشري ، ومشاكل الادارة التي سيواجهها المسئولون

لاضطلاع هذه المنشأة الثقافية الضخمة برسالتها .

ومن هنا تبرز الحاجة الى مداركة آثار كل مشروع ومقدراته ، وحساب امكانيات استيعابه، والنهوض به قبل البدء في تنفيذه ومراجعة احتياجات المشروعات القائمة الى التطوير قبل التصدي لمشروع جديد .

لابد اذن من رؤية بصرية الى المشكلة في مجموعها والى الاجزاء المعقدة التى تتكون منها ولا غاب عن التخطيط عنصر مؤثر في نجاحه يعوق بالضرورة مجريات التنفيذ .

هـ - ليس هناك افضل من توافر الوقت الذى يمكن أى تنظيم ادارى من بلوغ اهدافه .. والعجلة تحدث من القلق والضغط ما يؤثر في استقرار اية منظمة ادارية .

واضطلاع الدولة بمسؤوليات العمل الثقافى من خلال أجهزة رسمية أدى الى تبين في الآراء والاتجاهات وتعد في أساليب رسم السياسة الثقافية . ومن هنا ما زالت الادارة الثقافية تواجه التعديل في هياكلها وفقا للمتغيرات التى تطرأ . تلك ظاهرة عالمية ، وهى فى مصر أكثر وضوحا .

من خلال هذه الشواهد نستعرض بعض تطبيقات القضايا الهامة فى مجال العمل الثقافى من خلال التجربة المصرية ، استكمالا للنظرة العامة التى تناولها المقال السابق .. ومن هذه القضايا :

التمويل وبرامج العمل الثقافى :

تحقيقا للترابط بين برامج العمل الثقافى والبرنامج المالى رؤى خلال الاعداد لميزانية ٧٢/٧١ فى الفترة بين شهر ديسمبر ١٩٧٠ ومارس ١٩٧١ وضع برنامج يحدد أهدافا واقعية للعمل الثقافى فى اطار برنامج مالى يركز على واقع الامكانيات المتاحة والطاقات البشرية

القادرة على التنفيذ ، ويقوم على تصميم منطقتى وتحديد واقعى للاولويات .

ولكن الميزانية هى فى نهاية الامر أداة التحكم فى برامج العمل وخطته .. ومن ثم فان كل برنامج للعمل الثقافى يصطدم فى نهاية الامر بحدود الاعتمادات المتاحة له فيتراجع الى انكماش قد يعوق كل مسارات التنفيذ أو يحول مجراها .

وقضية قصور الاعتمادات المالية التى تخصص للثقافة قضية عالمية . وقد سبق لاندري مالرو وزير ثقافة فرنسا أن أعلن أن الثقافة مالم تصبح ضرورة أساسية فى حياة الفرنسيين كالتعليم الاجبارى ، فان برامجها ستظل تتعثر فى الطريق .

واذا كان هذا هو الامر بالقياس الى فرنسا فلا اقل فى مصر من أن ينظر للخدمات الثقافية كعنصر يحقق التكامل للخدمات التعليمية وكأساس لاستكمال اعداد مواطن افضل لمواقع العمل الوطنى والا ظلت كل خطط التنمية مشوبة بالقصور .

ولعل فى استعراض بعض عناصر برنامج العمل الثقافى بالمقارنة بالاعتمادات المتاحة مايلقى مزيدا من الضوء على هذه الحقيقة .

برنامج العمل فى الآثار :

ان الآثار فى مصر هى بمعيار النظرة الحضارية اكبر دليل على وجودنا الحضارى ، وهى بمعيار نظرة المصلحة القومية رصيد ضخم لمصر المعاصرة يشكل عاملا رئيسيا من عوامل اهتمام العالم بها والثقافة حولها ، وهى بمعيار النظرة الاقتصادية يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر الدخل القومى .

وبمراجعة شاملة للموقف تبين أن خطة لترميم الآثار وصيانتها تتقدم فى مراتب الاولوية كل مجالات العمل ، وذلك بمراعاة ما تتعرض له الآثار القائمة من عدوان الناس وعدوان الزمن والعوامل الطبيعية والتغير الجغرافى وعدوان المشروعات العمرانية ، فضلا عن سوء تخزين الآثار المكسمة .

واذ كان الترميم الشامل والصيانة للآثار يتكلف ما يجاوز أحد عشر مليوناً من الجنيهات ويستغرق عدداً من السنين بمراعاة الامكانيات والطاقت البشرية المتاحة ، فان برنامج العمل بنى على امكانيات واقعية وفي حدود القدر الأدنى اللازم لمداركة الآثار التى أوشك أن يلحقها البلى ولاقامة مجموعة من المخازن الحديثة تتوافر لها مواصفات التخزين ومطالبه ولجرد الآثار والنشر العلمى عنها ، وتدريب وحدات الحراسة الاثرية ودعمها ، وذلك كله فى حدود مبلغ لا يجاوز نصف مليون من الجنيهات .

وحتى يتاح لبرنامج الترميم والصيانة والحراسة أن يحقق أهدافه رؤى فى مجالات العمل الأثرى الأخرى الأخذ حالياً بفكرة البدائل ، فاستعاض عن اقامة متحف جديد للآثار فى المرحلة الحالية بتطوير المتاحف القائمة وتوسيعتها وادخال أساليب العرض الحديث عليها ، خاصة وأن الحركة المتحفية فى العالم تعتنق هذا الاتجاه . وعلى هذا النحو جرى تجديد العرض المتحفى باللوفر كما جرى التجديد فى متحف المتروبوليان . ويجرى حالياً فى المتحف البريطانى . وهى جميعاً أقدم من المتحف المصرى بالقاهرة ولكنها أخذت بمنهج التطوير والتجديد فى وسائل العرض داخل اطار المباني القائمة لاعتبارات تاريخية واقتصادية وإدارية ، وللحفاظ على تقاليد وشخصية كل متحف وارتباطها بموقعه ومبناه وتاريخه .

على أن يصحب حركة التطوير برنامج لاعداد مجموعة من المتاحف الاقليمية بمساهمة المحليات وعلى أساس الافادة بقدر الامكان من المباني القائمة الصالحة لهذا الغرض التى لا يستفاد منها ، المشغولة بإدارات حكومية يمكن أن تدبر لها أماكن أخرى .

وبمراعاة هذا النهج كان من المقدر أن تنطلق الحركة المتحفية ، فتوفر تطويراً لمتاحف القاهرة الأساسية الثلاثة المصرى والقبطى والإسلامى ، وتزود الاقاليم فى المرحلة الاولى بعشرة متاحف

فى حدود اعتماد لا يجاوز نصف مليون من الجنيهات .

غير أن تخلف الميزانية كبرنامج مالى للخطة عن توفير هذا القدر من الاعتمادات مؤد بالضرورة الى تراجع وانكماش فى برنامج العمل والى هذا ترجع أغلب أسباب العثرة فى التنفيذ . وبعد الثقة بين الممكن والواقع .

أكاديمية الفنون :

أكاديمية الفنون هى مركز اعداد أجيال من الفنانين الذين سيتولون مسئولية العمل الثقافى فى مجالات السينما والمسرح والموسيقى والباليه . وكان مقدراً لها أن تمتد الى الفنون التشكيلية وأن تعمل ضمن أهدافها على تعميق الخطا القومى فى الفنون المختلفة ، وأن تتسع أيضاً كمركز للاعداد المتخصص للمسؤولين عن العمل الثقافى على غرار المعاهد التى أقيمت فى المملكة المتحدة وفى فرنسا وتونس وحقت نجاحاً كبيراً ، خاصة وأن الحاجة أصبحت ملحة للملاحقة التطور فى مجالات وسائط العمل الثقافى باعداد الاختصاصيين فى الوسائل السمعية والبصرية التى تستخدم كأدوات لنقل الثقافة واعداد أمناء المتاحف الذين يستطيعون أن يحركوها من جمودها ويحيلوها الى مراكز اشعاع ثقافى . هذا فضلاً عما يجب أن تضطلع به الأكاديمية من دور فى الدراسات الحرة لتاريخ مصر وجغرافيتها وآدابها وفنونها وما عليها أن تنهض به فى مجال الحفاظ على الفنون الشعبية وفقاً لخطة قومية .

واكاديمية هذا دورها ينبغى أن تهيأ لها الامكانيات . فكيانها بعد مراجعة برامجها ونظمها وافرادها رهن بتوفير المعدات اللازمة لها ومداركة القصور فى تجهيزاتها .

غير أن ميزانية أكاديمية الفنون كلها أخذت فى التناقص وهى فى مرحلة التكوين . فبلغت فى سنة ٧٢/٧١ ٤٤١٣٠٠ جنيه بنقص قدره ٥٧٧٠٠ جنيه عن السنة السابقة . ولا يخص المعدات التعليمية

وتحويل مبانى المدارس والوحدات لىلا الى مراكز للثقافة .

كما رؤى أيضا التركيز على قوافل الثقافة كوسيلة فعالة فى تعميم الخدمة الثقافية بالريف . ولكن ميزانية الثقافة الجماهيرية وقدرها ٦٣٥٤٠٠ جنيه منها ٤٥٦٤٠٠ جنيه للاجور تبطىء بحركة البرنامج وعلى الاخص بالقياس الى استكمال قوافل الثقافة وآلات العرض السينمائى واعداد المواد الثقافية الملائمة للريف المصرى على اساس مراجعة أسلوب العمل الثقافى فى القرية .

واذا ما لاحظنا ان وظيفة الثقافة الجماهيرية تقوم أساسا على تغطية الاحتياجات الثقافية للقاعدة العريضة من المواطنين وأن دورها فى مجتمع تسود الأمية نسبة كبيرة منه دور جليل الخطر لتكشف لنا ضالة نصيب الفرد من هذه الاعتمادات وقصور خطوط العمل الثقافى عن امتدادها الى القرية وفقا لبرامجها المرسومة .

مؤسسات الوزارة الثقافية :

(السينما — المسرح — التأليف والنشر) .

فى مؤسسات الوزارة الثقافية يتمثل عديد من المشكلات الادارية أسهم فيها التوسع فى هذه المؤسسات قبل اعداد الأسباب المواتية لنجاحها وتدبير العناصر اللازمة لقيادتها والتزام نهج ادارى سليم فى الانشاء واجراء التغيير كلما قامت دواعيه وتهاى جو الاقتناع به ومداركة كل آثاره ومعقباته .

ولقد قامت وزارة الارشاد القومى فى مرحلتها الاولى بالاضطلاع بشئون الفنون التعبيرية من خلال مصلحة الفنون التى كان لها واضح الاثر فى بعث الخط القومى فى تلك الفنون واحياء الفنون الشعبية التعبيرية . كما تولت شئون التأليف والنشر فى البدء ادارة عامة للثقافة .

ثم توالى التوسع فى الانشاء وتعاقب التغيير على هياكل العمل الثقافى .

السمعية والبصرية وأدوات التصوير والموسيقى من هذه الاعتمادات سوى مبلغ ١٨٠٠ جنيه وقصور الاعتمادات على هذا النحو يعوق الاكاديمية عن استكمال كيانها والاضطلاع بالدور المرتقب منها ويضاعف سنوات الاعداد مما يعطل خطة اعداد الأفراد اللازمين للنهوض بالعمل الثقافى فى مختلف مواقعه .

الثقافة الجماهيرية :

ان مسارات العمل الثقافى فى قطاعاته المختلفة ترتبط فى نهاية الأمر بقاعدته الكبيرة — الثقافة الجماهيرية — فمسئوليياتها ضخمة فى محو الأمية الثقافية وامتداد خيوط العمل الثقافى الى الأقاليم بأدواته الملائمة .

وقد استغرق جانب كبير من اعتمادات الثقافة الجماهيرية فى بناء القصور الخاصة بها فى عواصم الأقاليم . غير أن قصور الثقافة أو بالاحرى بيوتها معنى قبل أن تكون مبنى ، ولا ينبغى أن يشغلنا المبنى عن تحرك سريع من أجل امتداد العمل الثقافى الى الأقاليم .

وقد اتجه برنامج العمل فى الثقافة الجماهيرية الى ثقافة القرية حتى تمتد خطوط العمل الثقافى الى أعماق الريف وتغمره فى أقصر وقت ممكن . واختصار الزمن ومضاعفة الجهود اقتضى التحول عن فكرة اقامة بيوت خاصة للثقافة فى القرية الى الافادة من الاماكن المتاحة كالمدارس والوحدات المجهزة تحقيقا لفكرة تعدد أغراض المبنى الواحد وتداخل العمل الثقافى مع الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية .

وقد رؤى فى هذا المجال مشاركة الثقافة الجماهيرية فى تنفيذ برنامج التنسيق بين خدمات التعليم والثقافة الذى أقرته اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة حينئذ ، ليوضع موضع التجربة فى محافظتين كنموذج اختبارى هما محافظة كفر الشيخ ومحافظة قنا وعلى أساس الافادة من الاماكن المتاحة لتقديم الخدمات الثقافية

بدا الكيان السينمائي في القطاع العام بإنشاء مؤسسة دعم السينما سنة ١٩٥٧ لتحقيق أغراض دعم السينما ورفع مستواها الفني ، وتشجيع عرض الأفلام المصرية داخل البلاد وخارجها واقرض المشتغلين بالانتاج السينمائي وضمائمهم لدى جهات الائتمان .

غير أن مؤسسة دعم السينما لم تحقق الهدف منها لأن قيامها صاحبه اضطراب مالي شديد في الشركة التي اضطلعت بالقدر الأكبر من العمل السينمائي في مصر منذ سنة ١٩٣٥ وهي شركة مصر للتمثيل والسينما وللظروف السيئة التي كانت تحيط بأجهزة الانتاج السينمائي بعد الحرب العالمية الثانية .

وفي سنة ١٩٦٢ أدمجت مؤسسة دعم السينما في المؤسسة المصرية العامة للإذاعة والتلفزيون تحت اسم المؤسسة المصرية العامة للسينما والإذاعة والتلفزيون . وكانت مؤسسة ذات طابع اقتصادي توسعت في إنشاء الشركات وفي الانتاج السينمائي وفي شراء الاستوديوهات والاستيلاء على دور العرض .. ومن هنا تضخم الجهاز وزاد حجم العمالة فيه عن طاقته ، وتأثر الانتاج بالعوامل التي صحبت الإنشاء .

ومرة أخرى جرى التنظيم على هياكل العمل السينمائي في سنة ١٩٦٦ بإنشاء المؤسسة المصرية العامة للسينما وفصلها عن الإذاعة والتلفزيون وادماج الشركات ذات النشاط النوعي الواحد في شركتين .

ولكن هذا التنظيم الذي تناول الهياكل لم يصحح أسلوب العمل بالقدر المطلوب ، ولم يتحرر مراجعة احتياجات هذا البناء التنظيمي من التجهيزات والمعدات والأفراد ليحقق رسالته على نحو أكمل .

وفي سنة ١٩٧٠ اتبع ذات أسلوب الإصلاح الإداري عن طريق معالجة هياكل العمل ، فأدخل عليها تغيير آخر بادماج شركتي الانتاج والتوزيع في المؤسسة وتقسيمها الى قطاعات ثلاثة للانتاج والتوزيع والاستوديوهات .

على أن كل هذه التنظيمات في الهياكل لم تعالج مشكلات السينما ، وظلت بين مجالات العمل الثقافي أكثرها اثارة للاهتمام العام وتعرضا للهجوم والحملة .

وقد رأى أن الأمر في اصلاح قطاع السينما يتطلب تحديدا لمفهوم العمل السينمائي في مجال الثقافة . فمن هذا المنطلق تتضح خطوط الإصلاح .

وقيام قطاع عام للسينما الى جانب القطاع الخاص يتطلب أن يتحدد له دوره الذي يتمثل فيه مبرر قيامه . وعلى أساسه يتحدد أسلوب عمله وهذا الدور يتمثل فيما يلي :

١ - أن السينما في نطاق وزارة الثقافة ينبغي أن يكون رائدها الارتفاع بالمستوى الفني للفيلم المصري ومضمونه الفكري .

٢ - أن السينما بقدر ما هي وسيلة ترفيه فانها أيضا وبالدرجة الأولى ينبغي أن تضطلع في مجتمعنا بدور كبير في المجالين التعليمي والثقافي . وهذا يتطلب من قطاع السينما أن يوفق أوضاعه ويعيد النظر في أسلوب عمله بحيث يعطى أكبر طاقاته للأفلام التعليمية والتسجيلية .

٣ - أن السينما في مجتمع تخلف كثير من أفرادها عن تعلم القراءة والكتابة ينبغي أن تنهض بدور هام في محو الأمية من العقول وأن تلقى بمزيد من الأضواء لبتاح للمصري معاشة عصره والتخفيف من قصور امتداد التعليم الى جانب كبير من أفراد المجتمع .

ومن ذلك ينبغي أن تتجه السينما نحو القرية بالأدوات المناسبة وبالمفاهيم التي تسهم في إعطاء الريف نصيبه الحق من التوعية والثقافة العامة عن طريق الفيلم .

٤ - أن وضع البلاد السياسي والاجتماعي يلقي على عاتق السينما المصرية مسئولية هامة في تقديم صورة مصر الى الشعوب العربية والافريقية والاسيوية ، وابرار ملامح من وجهها الحضاري الى العالم الذي يسدأ يلتفت الى التجارب المضيئة من أعمال السينمائيين المصريين .

وذلك كله على التفصيل الآتى :

١ - وضع برنامج للإصلاح المالى والإدارى يتناول مشكلة العمالة وتصويبها ، والديون والالتزامات وتصفياتها ، وتصحيح رؤوس أموال المؤسسة وتسوية الالتزامات والارتباطات وحصص الفاقدين والضائع من أموال وموجودات المؤسسة والتخلص من الزئد منها ، والتركيز على توفير وحدات مستكملة الأعداد بديلا عن الوحدات الكثيرة التى تنقصها كفاءة الأداء ، ووضع برنامج محدد للعمل السينمائى تحكمه ضوابط تجنبه مزالق الخطأ مع مراجعة لنظام أجور الفنانين ووضع نظام جديد على أساس أجر ثابت ونسبة من عائد الفيلم .

وتحريك العمل على أساس نظام من الحوافز الملائمة لطبيعته ، وعمل نظام لحساب التكاليف وضوابط للرقابة ومعايير لتقييم الأداء فى هذا القطاع .

٢ - إعادة النظر فى حجم الجهاز وموجوداته وردها الى الحدود الملائمة والتركيز على الأجهزة والمستلزمات الحديثة كعنصر من عناصر رفع كفاءة القطاع ، والإفادة الكاملة من طاقات الاستوديوهات بالتنسيق مع أجهزة الإعلام وأجهزة الدولة الأخرى التى تستخدم الإنتاج السينمائى فى أعمالها على أساس الاستخدام المشترك للمعدات والإمكانات المتاحة والتخفيف من الطاقات الضائعة . وكذلك البحث عن تمويل ذاتى لتوفير المعدات اللازمة عن طريق تشغيل الاستوديوهات لأغراض الإنتاج الخارجى مقابل سداد قيمة الخدمات عينا بتقديم المهمات والمعدات . مع ملاحظة أن عددا من الدول الأجنبية يرحب بإنتاج أفلامه فى مصر إذا توافرت لاستوديوهاتها الإمكانيات الحديثة، وذلك بمراعاة معطيات البيئة ورخص الأيدي العاملة .

٣ - بمراعاة أهداف العمل السينمائى فإن مؤسسة السينما ينبغي أن تتوفر على إنتاج مجموعة من الأفلام ذات المستوى، وتدع للقطاع الخاص إنتاج باقى احتياجات الأسواق . على أن

على أساس من هذه المفاهيم جرت مراجعة لهياكل العمل السينمائى وأساليب العمل وللامكانيات المتاحة وتقييم للتجارب المتلاحقة فى مجال السينما للتوصل الى قطاع عام كفاء يدير النشاط الثقافى السينمائى بأفضل الأساليب الاقتصادية ، وبأعلى القدرات المتاحة من الكفاءات الإدارية والفنية والعلمية ، وتخليص قطاع السينما من كل المعوقات التى تشده الى وراء أو تؤدى به الى الاضطراب . مع مراعاة ما تتطلبه السينما كفن وصناعة معا من أسلوب مالى وإدارى يجمع بين إدارة المشروعات الثقافية والمشروعات الصناعية .

وقد أتيح لمعظم أصحاب الراى فى هذا المجال أن يدلوا بأرائهم ومقترحاتهم ، وهى عديدة تذهب من التوسع الشامل فى القطاع العام السينمائى الى إلغاء مؤسسة السينما وترك الأمر للقطاع الخاص . وبين هذين النقيضين آراء وأفكار كثيرة .

ولقد توفرت على دراسة مشكلة السينما فى مصر الرقابة الإدارية التى قدمت تقريرا وافيا ممتازا ، ولجنة أمانة سد العجز بوزارة الخزانة التى أسفرت دراستها عن حلول هامة ، ولجنة أخرى تشكلت لدراسة مشكلات السينما وأوضاعها واقتصادياتها وأساليب الأداء فيها والعلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص واقتراح الحلول المحققة لقيام قطاع عام كفاء يضطلع بمسئوليته فى النهوض بالسينما كفن وصناعة .

وقد تحدد من مجموع الدراسات خطة قوامها : إصلاح إدارى ينطوى على إدخال أساليب الإدارة العلمية والاقتصادية على القطاع .

إصلاح مالى يقوم أساسا على وضع ضوابط للعمل السينمائى وترشيد للاتفاق فى القطاع .

إصلاح فنى لاستكمال المعدات والأجهزة لرفع كفاءة العمل .

تدابير تشريعية مصاحبة للتنظيم المالى والإدارى ومكملة له .

تقوم الدولة بتدبير وسائل التمويل الملائمة والحوافز المناسبة والعودة الى نظام جوائز السينما كحافز للارتفاع بمستوى الفيلم المصرى .

٤ - نظرا لأهمية الفيلم التسجيلى والتعليمى فانه لم يعد سائغا قيامه بدور التابع للأفلام الروائية برغم الاختلاف الجوهرى بين النوعين . وفى سبيل نهوض السينما التسجيلية بدورها القيادى ، ولانها لاتنال فى ظل مؤسسة عامة تعامل بمعيار الربح العناية الكافية ، رؤى انشاء مركز مستقل للأفلام التسجيلية يتبع الوزارة . على أن يتاح له التنظيم الكفء الذى يكفل له الفاعلية والانطلاق محررا من القيود .

٥ - دراسة مشروع تزويد الريف المصرى بمجموعة من آلات العرض تستخدم فى الساحات والمدارس ، وذلك حتى تمتد السينما الى الريف بأسلوب واقعى ومن خلال أدوات واجهزة بسيطة وملائمة للاحتياجات والظروف المحلية .

٦ - السينما انتاج وتوزيع . والتوزيع يتطلب أسلوبا اداريا واقتصاديا متطورا ومجموعة من الضوابط والحوافز والتنظيمات تكفل للفيلم المصرى أسباب الانتشار فى الداخل وتمدد خطوط تسويقه الخارجية .

٧ - يصاحب ذلك تدابير تشريعية لتنظيم عرض الأفلام واستيرادها وتصديرها بحيث يبقى للفيلم المصرى مكانه ومجاليه ، وتعديل فى قانون ضريبة الملاهى يكفل للنشاط السينمائى الازدهار وتشجيع لاقامة دور العرض السينمائى التى يحسن أن تترك للقطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية مع تقرير اعفاءات ضريبية لها وتيسيرات فى استيراد المعدات اللازمة لدور العرض ومعاملتها معاملة المصانع فى استهلاك التيار الكهربائى .

٨ - تنظيم الجهاز الادارى وقيادات العمل السينمائى يقتضى أن يصحبه تنظيم للمهن السينمائية باصدار قانون نقابة السينمائيين لتخليص السينما من الادعاء وتحقيق تكافؤ الفرص ، وتجنيد القطاع العام والقطاع الخاص

مزلق الأخطاء الماضية ، ولكى تعيد النقابة النظر فى رسم سياسة العمالة والانتاج .

٩ - ما دام أسلوب العمل السينمائى يجمع بين القطاعين العام والخاص ، ومهمة الدولة هى رعاية كل النشاط السينمائى فان تنظيما ينبغى أن يكمل الهياكل الادارية القائمة فى شكل مجلس اعلى للسينما يضع خطة طويلة المدى تستهدف التطوير السينمائى ، من حيث الاعداد البشرى والاعداد الآلى ، ويحدد برامج الانتاج ومستلزماته وبرامج العمالة والتشغيل والتمويل ويحصر جميع الطاقات المتاحة للاستفادة منها ، وللتخلص من الزائد وتلافى الفاقد والضائع فى ظل اساليب العمل التى سادت قطاع السينما .

المسرح :

حتى سنة ١٩٥٨ كانت شئون المسرح والموسيقى فى وزارة الثقافة جزءا من اختصاص مصلحة الفنون الى أن قامت مؤسسة المسرح والموسيقى فواجهت فى مرحلة الانشاء المشاكل الاساسية والمتطلبات التى تصاحب تكوين جهاز جديد .

ثم تقرر اندماج المؤسسة فى هيئة الاذاعة والمسرح والموسيقى ، ثم عودتها الى الاتصال ثم تحولها الى هيئة عامة مستقلة للمسرح والموسيقى والفنون الشعبية .

والى جانب القضايا التى يثيرها المسرح من حيث رسالته وتقييم مضمون الحركة المسرحية فى القطاع العام ودعم المسرح القومى والغنائى وربط فرق المسرح بالأقاليم وارتباطها بالتجمعات فان جانب المشكلات الادارية والمالية للمسرح وهو ما يعنىنا بالدرجة الاولى فى هذا المجال كان متطلبا للعلاج السريع .

وفى اطار أهداف محددة للحركة المسرحية والتنسيق مع مسرح القطاع الخاص كان لابد من التصدى للمشاكل التى ينطوى عليها هيكل البناء التنظيمى القائم . وأهم هذه المشاكل :

١ - مشكلة العمالة الزائدة ووجوب تصويبها

٢ — مشكلة اضطراب المعاملة المالية للفنانين ووجوب وضع كادر لهم يقوم على تقسيمهم الى فئات بعد تقييمهم على أساس مستواهم الفنى وماضيهم ، وعلى أن يراعى فى المعاملة المالية اتباع نظام الاجر الثابت والاجر المتحرك الحافز .

٣ — مشكلة شيوع الأهداف وتداخل المعالم المميزة لكل فرقة ، مما يتطلب تحديدا واضحا للهدف وتوفيرا للشخصيات المميزة للفرق المسرحية ، واعادة توزيع الفنانين والفنيين عليها وفق معايير التوصيف والتقييم الملائمة لطبيعة هذا النشاط ، وتحديد التخصصات الفنية اللازمة تفاديا للفاقد من الطاقات البشرية بسبب قصور تحديد التخصصات ونقص ضوابط التوزيع .

وبذلك تتحقق اعادة تشكيل كل فرقة كوحدة انتاج فنى ، وتتكشف أعداد الفنانين والاداريين الزائدين عن حاجة مجموع الفرق المسرحية .

٤ — تحقيق الاستقلال المالى والادارى لكل بيت من البيوت المسرحية بعد تحديد ذاتيته المميزة بحيث تكون هيئة المسرح مسئولة عن الادارة العليا والسياسة العامة للحركة المسرحية ، ويكون البيت المسرحى مسئولا عن شئونه الخاصة مفوضا بالصلاحيات التى تحقق له حرية الحركة ومرونة العمل وصياغة أنظمة الهيئة ولوائحها المالية على أساس ما تقتضيه طبيعة العمل فيها مع الموازنة بين حرية التصرف وضوابط الرقابة .

٥ — مراجعة أسلوب العمل فى اختيار النصوص المسرحية وتحديد مطالب كل فرقة ومشاركة أصحاب الفكر والرأى كجهاز استشارى لشئون المسرح يحدد للحركة المسرحية خططها واحتياجاتها، ولتحقيق فاعلية الخدمة المسرحية من حيث نوعية الخدمة والمستوى المسائل للاحتياجات الثقافية وكثافتها (الانتشار بالانتساع والنفاذ بالعمق الى وجدان المواطن المصرى) .

٦ — ادخال أسلوب الادارة العلمية وحسابات التكاليف وضوابط ترشيده الانفاق على ادارة

واقتصاديات العمل المسرحى ليتحقق بالقدر اللازم من التكلفة اكبر عائد ثقافى ممكن .

التأليف والنشر :

مر هذا القطاع بتعديلات هيكلية متعاقبة . فبدأ فى شكل ادارة للثقافة ثم شركات للطباعة والنشر فمؤسسة للإشراف على هذه الشركات مرت بمراحل الى أن تحولت الى هيئة عامة للتأليف والنشر .

واذا كان السعى للتخطيط للكتاب بدأ سنة ١٩٥٥ مع مشروع الالف كتاب الذى تولته وزارة التربية والتعليم حينئذ ، فمشروع المكتبة العربية الذى كلفت بتنفيذه لجان المجلس الاعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية منذ سنة ١٩٦٢ ، فمشروعات المؤسسة والهيئة .

الا أن الحاجة كانت ملحة الى خطة شاملة ومسح كامل لما صدر عن المكتبة العربية ، سواء عن طريق الدولة او دور النشر الخاصة ووضع تخطيط متكامل يستجمع الجهود المتكررة ويحدد الاهداف ويرسم الاحتياجات فى فروع المعرفة . ومن اجل هذا كانت هذه الخطة من أولويات العمل لتقييم الموقف وتحديد مجالات الانطلاق . غير أن مشاكل ادارة هذا القطاع عديدة تتمثل أساسا فى :

١ — عمالة زائدة معوقة لمسار العمل .

٢ — مخزون راكد من الكتب والدوريات يتطلب اجراء عاجلا لتحقيق الافادة منه .

٣ — اعادة تنظيم لقطاع النشر وقطاع التوزيع .

٤ — مراجعة لاقتصاديات الكتاب وأساليب تسويقه .

٥ — استخدام للطاقات المتاحة من الأفراد والمعدات وادارة اقتصادية لشئون النشر .

ولا تعنى الادارة الاقتصادية فى هذا المجال سيطرة النظرة التجارية ، وانما تعنى ترشيد الانفاق لتحقيق الهدف الثقافى الاسمى ، وهو أن

يكون الكتاب للقارئ لا للمخزن . وتعنى أيضا دراسة علمية لوسائل اجتذاب القارئ للكتاب والأساليب الدعائية والتوزيع .

ان مجموع اعانات سد العجز التى تتحملها الدولة من أجل السينما والمسرح والكتاب لا تتجاوز مليونين من الجنيهات (فى ميزانية ٧٢/٧١ يبلغ عجز السينما ٥٤٧٠٠٠ جنيه ، واعانة المسرح ١٠٤٩٠٠٠ جنيه واعانة الكتاب ٣٥١٠٠٠ جنيه) . وهذه الاعانات ليست علامة قلق كما قد يتصور البعض . فهى مسئولية الدولة عن تمويل الخدمات الثقافية شأنها شأن الخدمات التعليمية والصحية . وتمويل العجز المسرحى ظاهرة عالمية لارتفاع تكلفته ، كما ان مسئولية الدولة عن نشر الكتاب وتوفير الخدمات المكتبية من أوجب مسئولياتها الثقافية . كذلك فان اقتصاديات السينما تعانى فى الفترة الراهنة عالميا لأسباب عديدة . . ومن ثم فان مسئولية الدولة عن تمويل هذه الخدمات الثقافية مسئولية حتم وضرورة . ولكن علامات القلق ترتسم حقا اذا لم يصاحب هذا التمويل تحقيق للعائد الثقافى ، فالثقافة أولا وأخيرا خدمة نجادها رهن بتقييم عائداتها الثقافى لاعائدها المالى . غير ان هذا النظر لا يجوز أن يصرفنا عن اقتصاديات ((الانتاج الثقافى)) . ومن هنا كان المناط هو مقدار ما أنجز بالقياس الى ما انفق وتقييم المنجزات .

ومن هذا أيضا كان لزاما تركيز الاصلاح فى هذه المؤسسات الثقافية على أساليب العمل والادارة العلمية الرشيدة والنظرة الاقتصادية التى تعمل على توجيه المال العام المخصص للعمل الثقافى توجيهها سليما واذاء الخدمة الثقافية بأقل تكلفة وأكثر عائد من حيث القيمة الثقافية .

التنظيم الادارى الاخير :

مرة أخرى شملت هياكل الثقافة التعديل ضمن تنظيم الجهاز الحكومى . فعادت الثقافة الى الاندماج فى الاعلام . واندمج نشاط السينما فى هيئة جديدة هى هيئة السينما والمسرح والموسيقى

وتحولت الهيئة العامة للتأليف والنشر الى دار التأليف والنشر فى الهيئة العامة للكتاب التى شملت الى جانب هذه الدار ، دار الكتب والوثائق القومية .

وانشئت هيئتان جديدتان : الهيئة العامة للفنون وتضم أكاديمية الفنون والادارة العامة للفنون الجميلة والمتاحف الفنية والأكاديمية المصرية للفنون بروما .

وهيئة الآثار المصرية وتضم مصلحة الآثار ومركز تسجيل الآثار المصرية وصندوق تمويل آثار النوبة وصندوق تمويل مشروعات الآثار والمتاحف .

وتبع قطاع الثقافة الجماهيرية الى المحيطات .

والحكم على صلاحية أى تنظيم ومدى نجاحه رهن باستقراره . على أنه يبقى بعد هذا التعديل الهيكلى تعديل أساليب العمل ونهج ادارة هذه المشروعات الثقافية والتصدى للمشكلات والمعوقات الماثلة داخل كل هيكل تنظيمى ، وهى مشكلات تتطلب مراجعة تستهدى بالخبرة التى اكتسبتها الادارة المصرية منذ اضطلاعها بمسئوليات الثقافة ، وتسترشد بالفكر الادارى العالى فى مجال الثقافة . وهو فكر جمع الادارة والاخلاق فى أعلى قممها من أجل اضطلاع الدولة فى العصر الحديث بمهمة تعميق انسانية المواطن وشحنها بطاقات النور الروحية وربطها بتيارات الفكر والثقافة والقيم العليا فى الحياة . وهى مهمة كانت موكولة لاصحاب الرسائل من رجال الدين والفكر والفلسفة والفن . فحين تجمع الدولة أطراف هذه المهمة وتسعى الى بلوغها . فلا بد أن تكون القيم الادارية والأخلاقية أدواتها ورائد العاملين فيها . وما أشبه هذه الصورة الادارية المطلوبة لأجهزة الثقافة بالتصور المصرى القديم للنظام الادارى والخلقى العظيم الذى أطلق عليه اسم ((ماعت)) والذى جاء نتيجة التطور الاجتماعى الحكومى لمجتمع كان الاستقرار من سماته الاساسية .

تبقى بعد هذا ملاحظتان : أولاها أن تبعية قطاع الثقافة الجماهيرية الى المحليات ينبغى أن يتم مرحليا ، فبيداً بالتبعية الادارية والاشراف على التنفيذ . وهو ما كان في سبيله الى التحقيق فعلا من خلال انشاء مديريات الثقافة بالمحافظات . أما خطة الثقافة الجماهيرية من حيث مكوناتها فما زالت تتطلب جهدا مركزيا يضع اطارها ويحدد لها النهج والسبيل ويرسم بالتعاون مع المحليات وسائل التنفيذ ، ذلك أن العمل الثقافي في الاقاليم ما زال متطلبا لجميع الطاقات المتاحة على المستوى القومى . على أن تسند مسئوليات التنفيذ الى المحليات وفقا لخطة قومية تضعها وزارة الثقافة والاعلام .

أما الملاحظة الثانية فتتعلق بالبحث عن صيغة ادارية ملائمة لتحقيق التنسيق والترابط بين أعمال هيئات الثقافة والادارات الموكلة في الوزارة ببعض الشئون الثقافية وبين أجهزة

الاعلام . ذلك أن الامر برغم استقلال كل هيئة وجهاز يتطلب تنسيقا بالراى وتبادلا في الفكر وارتباطا في العمل واقامة جسور ثقافية بين هيئات الثقافة وأدوات الاعلام ، وعلى الاخص الاذاعة والتليفزيون لتحقيق مشاركة تلك الوسائط الجماهيرية في نقل العطاء الثقافي للمواطنين .

وهذا كله يتطلب قيام مجلس أعلى للتنسيق الثقافى يربط أجزاء هذا الكيان الكبير في كل متكامل .

ومهمة هذا المجلس تختلف تماما عن مهمة المجلس القومى للثقافة والفنون والآداب . فالاول موكل بتنسيق العمل التنفيذى وتحقيق الترابط بين أجهزة يمكن أن يحقق تعاونها أثرا بالغا في الحياة الثقافية . والثانى موكل بالخطط القومية المستقبلية .

مديرو الشركات في السبعينيات

ستحتاج الشركات في السبعينيات الى نوعية جديدة من المديرين ، فبدلا من المدير الذى يقدم الحلول السريعة ويحتوى الازمات سوف نرى المدير السياسى - الدبلوماسى - هكذا يقنبا الاستاذ هارولد ليفيت أستاذ السلوكيات بجامعة كوينز بمونتريال .

ويقول هارولد ليفيت أن المشكلات الرئيسية التى ستواجه منظمات الاعمال في المستقبل ستكون ذات طابع سياسى واجتماعى بصفة أساسية ، إذ أنها ستترتب بالتعايش مع المنظمات الاخرى ومع المجتمع الذى يحيط بها . وسوف تجد الشركة مثلها مثل الجامعة أنها تتعامل مع مجموعات مختلفة لا تباشر عليها سلطة مباشرة .

ويقول ليفيت أن القيم تتغير بصفة دائمة ، فالشركة التى تسعى لبناء مصنع جديد فى احدى المدن لن تجد الترحيب باعتبارها مصدرا جديدا للوظائف وذات أهمية فى دعم الاقتصاد . ان المصنع الجديد يعنى وظائف جديدة بيد أنه بالنسبة لقطاع كبير من السكان تعنى الوظائف الجديدة اناسا أكثر ، وزيادة الناس تعنى مزيدا من الازدحام ، والزيادة فى الازدحام تعنى قلة فى سعة المكان وتغيرا فى شكل البيئة المادية والطبيعية المحيطة .

ولن تصدر ضغوط التغيير من خارج المنظمة وحسب ولكن من داخلها أيضا . فالافراد العاملون بها يرون أنفسهم أعضاء فى المجتمع الخارجى الى جانب كونهم موظفين بالمنظمة . وفى ظل البيئة الجديدة التى يتنبأ بها ليفيت سوف يحتاج المدير الى صفات جديدة ، فبدلا من القدرة على اصدار القرارات السريعة وأحقوا الازمات سوف يحتاج الى قدر كبير من الحساسية الاجتماعية والروح المعنوية .

وفى منظمة المستقبل كما يقول ليفيت سوف يتمتع افراد الادارة الوسطى بمزيد من القدرة ، على الحركة الذاتية وفى الوقت نفسه ستكون الرقابة عليهم أقوى وأشد ، فبسؤال أحد مديري الشركات عن مدى اهتمام الشركة بالتفويض واللامركزية بها أجاب قائلا : « ان الشركة تتبع نظام اللامركزية فى ادارتها » وقال « ان من السهل الان أن تزيد من اللامركزية لان العقل الالكتروني يعطينا امكانيات أكبر لفرض الرقابة على العاملين تحت اشرافنا ، فمن الممكن لنا أن نجعلهم الان يفعلون ما يريدون ، ولكننا نستطيع أن نحاسبهم حسابا عسرا عندما تثبت تقارير الرقابة فشلهم فى أعمالهم » .

عدد الادارة الدولية - سبتمبر سنة ١٩٧٠